

Forum ouvert

## Atelier MEDIATION INTERNE EN ENTREPRISE

### Que s'est-il dit ?

La médiation interne en entreprise est celle menée par des médiateurs salariés au sein de leur entreprise. Elle peut concerner selon les organisations les conflits interpersonnels, les demandes de administratives (mobilité, primes, ...) ou d'évolution d'organisation du travail. Elle est plus souvent le fait d'organismes publics ou para publics ou de grands groupes privés.

Les débats ont éclairé les points suivants :

En préliminaire

- la distinction à faire entre médiateurs traitant de différents entre salariés et ceux traitant les réclamations des clients (médiateurs « institutionnels » ou de consommation)
- la frontière entre les missions du RH et celles du médiateur, qui peuvent s'apparenter, à la différence près que le RH (ou même le manager à posture de médiateur) fait partie du « système » du conflit, qu'il a un rôle à jouer dans l'organisation.

### Sur les **conditions de mise en œuvre d'un dispositif de médiation interne**

- la question de l'indépendance : est-ce la résistance aux pressions, la peur de la surveillance, le contrôle ou des comptes à rendre ? Ces points sont similaires aux difficultés que peuvent vivre les médiateurs externes. L'indépendance semble plus être le fait de la nature de marge de manœuvre donnée par la direction de l'entreprise et de la posture du médiateur lui-même, que du rattachement à tel endroit de l'organigramme.
- la crédibilité et la légitimité sont à construire peut être même avec plus d'exigence et de nécessité que pour les médiateurs externes : ceux qui portent le sujet en interne ont envie de faire perdurer le dispositif et mettent en risque leur projet, si cela n'est pas le cas
- Il y a une attention à porter en matière de lisibilité pour les acteurs de l'entreprise (managers, RH, salariés, délégués ...) avec une communication portée, et surtout en matière de cohérence entre ce qui est énoncé et ce qui est pratiqué.
- L'exigence de qualité est donc forte : formation (initiale, continue) analyse de pratique, supervision (et même dans une entreprise, validation de potentiel de candidat médiateur avant formation).
- Le dispositif doit se questionner sur les modalités de saisine (uniquement par les directeurs, ou par les salariés, ...), les motifs, le cadre (contractualisation avec les personnes, ...)
- Le médiateur interne est de préférence déchargé de toute autre responsabilité (pour les entreprises qui décident de financer ces postes) ou partiellement utilisé sur ces missions de médiations
- La concertation, l'implication ou l'information des organisations syndicales est un point à clarifier dès la création du dispositif.

### **Les avantages de la médiation interne**

- la contribution active à la prévention des situations de conflits (plan d'action, livret pour les nouveaux cadres, ...) au sein de l'entreprise
- la réalisation plus simple de l'étape de préparation initiale d'une médiation (très importante) grâce à la connaissance de l'entreprise
- la saisine plus facile en interne qu'en externe pour les managers, et surtout pour les salariés si cela est prévu comme cela
- ...

### **Les limites de la médiation interne**

- la nécessité de clarifier la frontière avec le dialogue social
- la nécessité de clarifier tous les points précédemment listés pour la mise en œuvre (indépendance, cohérence entre le message et la réalité, formation, ...)
- ...

Autres : il apparaît nécessaire que le médiateur, outre la formation, ait fait un travail sur soi, en clarté avec lui-même au regard du conflit, pour ne pas faire « d'input » dans une médiation interpersonnelle

En conclusion :

Emergente il y a quelques années, la médiation interne en entreprise fait petit à petit ses preuves, elle continue de se développer dans de nouvelles organisations. Plusieurs médiateurs internes d'entreprise se retrouvent régulièrement pour partager leurs expériences dans un Club de médiateurs et sont ouverts à toute réflexion ou collaboration utile au développement de cette médiation.

Porteur du thème Martine SEPIÉTER

Autres participants :

Claire Le Goff, Eric Féval, Claudette Henoque-Couvois, Christine Morelle, Georges Protiquet, Virginie Améaune, Marie Thérèse Boucher, Philippe Pouget, Martine Boutin, Françoise Rouaix, Florence Leroy